



EESTI MAAÜLIKOOL
Majandus- ja sotsiaalinstituut

Hendrik Varul

**TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE
VÄIKEETTEVÕTTES TUULIKU REISID OÜ**

**DESIGNING THE MARKETING STRATEGY IN THE OÜ
TUULIKU REISID**

Bakalaureusetöö

Maamajandusliku ettevõtluse ja finantsjuhtimise õppekava

Juhendaja: lektor Tiiu Ohvril, *MSc*

Tartu 2018

LÜHIKOKKUVÕTTE

Eesti Maaülikool		Bakalaureusetöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Hendrik Varul		Õppekava: Maamajandusliku ettevõtluse ja finantsjuhtimise õppekava	
Pealkiri: Turundusstrateegia kujundamine väikeettevõttes OÜ Tuuliku Reisid			
Lehekülgi: 46	Jooniseid: 9	Tabeleid: 5	Lisasid: 4
Osakond / Õppetool: Majandus- ja sotsiaalinstituut			
ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: S190			
Juhendaja(d): lektor Tiiu Ohvril, <i>MSc</i>			
Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu, 2018			
<p>Kõigi ettevõtete jaoks on oluline jõuda klientideni, et oma tooteid ning teenuseid müüa – nii ka väikeettevõtete jaoks, kelle ressursid on sageli piiratud. Sellest tulenevalt on oluline oma turundustegevus ning -strateegia korralikult läbi mõelda. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja töötada turundusstrateegia alused, millele ehitada uuritava väikeettevõtte konkreetne turundusplaan. Töö eesmärgi täitmiseks tugines autor esmalt erinevatele teadusartiklitele ning seejärel viidi vaadeldavas väikeettevõttes läbi osalusvaatlus, intervjuu selle juhatajaga ning kliendiküsitlus. Lisaks analüüsiti ettevõtte sisemisi dokumente. Töö empiirilises osas selgus, et suur osa informatsiooni ettevõtte turundusstrateegias loomiseks oli puudu, puuduva osa tõi töö autor välja, pakkudes erinevaid ettepanekuid turundusstrateegia loomiseks, lähtudes põhiliselt kliendiküsitlusest. Prooviti defineerida ettevõtte väärtuspakkumine ja eristumine, milleks võiks olla keskendumine turvalisusele ja lastele. Antud tööd saab kasutada ettevõtte turundusplaani koostamisel ja ta saab olla aluseks järgnevas uurimistöös, kus luuakse turundusstrateegia põhjal täpsem eelarve ja aastane plaan ning selgitakse välja tulemused.</p>			
Märksõnad: Väikeettevõtte, turundus, turundusstrateegia, turundusplaan.			

ABSTRACT

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Bachelor's Thesis	
Author: Hendrik Varul		Curriculum: Rural Entrepreneurship and Financial Management	
Title: Designing the marketing strategy in the OÜ Tuuliku Reisid			
Pages: 46	Figures: 9	Tables: 5	Appendixes: 4
Department / Chair: Accounting and Financial Management Division Field of research and (CERC S) code: S190 Supervisors: Lecturer Tiiu Ohvril, <i>MSc</i> Place and date: Tartu, 2018			
<p>It is important for every company to reach its customers in order to sell their products or services - even for small businesses whose resources are often limited. And because of that it's important to think carefully through your marketing activity and strategy. The aim of this Bachelor's thesis is to develop the basics of a marketing strategy to build a specific marketing plan for a small business. In order to fulfill the purpose of the thesis, the author first relied on various research articles, then conducted participation observation in the company and the interview with the manager of OÜ Tuuliku Reisid and a survey among its clients. Also, the internal business documents were analyzed. On the empirical part of the thesis, it turned out, that large part to creat marketing strategy was missing. The missing part was proposed by the author of the research and the next step was creation of the marketing strategy for small business, mostly based on client survey. Author tried to find consumer value for this small transport business and defined it as safety and child-friendliness. This Bachelor's thesis has the potential of being the basis for defining the first steps of the marketing strategy place in that small-business, but also could be a basis for another research that focuses on calculating the budget and one-year plan for marketing actions in that company.</p>			
Keywords: Small businesses, marketing, marketing strategy, marketing plan			

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTTE	2
ABSTRACT	3
SISUKORD	4
SISSEJUHATUS	5
1. TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE VÄIKEETTEVÖTTES	7
1.1. Turundusstrateegia olemus	7
1.2. Turundusstrateegia kujundamise etapid	12
1.3. Turundusstrateegia rakendamine väikeettevõttes ning sellega seonduvad probleemid	17
2. TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE OÜ TUULIKU REISIDE NÄITEL	20
2.1. Uurimustöö metoodika	20
2.2. OÜ Tuuliku Reaside üldiseloostus ning senine turundustegevus	21
2.3. Turundusstrateegia etappide analüüs OÜ Tuuliku Reaside näitel	24
2.4. Ettepanekud OÜ Tuuliku Reaside turundusstrateegia ja turundustegevuse parendamiseks	28
2.4.1. Ettevõtte missiooni ja eesmärkide sõnastamine	28
2.4.2. Keskkonnanalüüs ja SWOT-analüüs	30
2.4.3. Turundusstrateegia ja turunduse eesmärgid	33
2.4.4. Üldised soovitused ettevõttele	33
KOKKUVÕTE	35
KASUTATUD KIRJANDUS	37
LISAD	40
Lisa 1. Intervjuu küsimused: OÜ Tuuliku Reaside juhataja	41
Lisa 2. Küsitluse vorm	42
Lisa 2 järg	43
Lisa 2 järg	44
Lisa 3. OÜ Tuuliku Reaside autoremonditöökoja reklaam ettevõtte teeninduspiirkonna kohalikus ajalehes	45
Lisa 4. Tuuliku Reaside logo	46

SISSEJUHATUS

Kõigi ettevõtete jaoks on oluline jõuda klientideni, et oma tooteid ning teenuseid müüa. Küll aga on kõigil ressursid piiratud ning turundustegevus võib jääda seetõttu tahaplaanile. Seejuures suurtel ettevõtetel on sageli rohkem võimekust oma turundustegevust rahastada kui väikeettevõtetel. Nimelt puuduvad väikeettevõtetel sellised ressursid, millega palgata ettevõttesse tööle eraldi turundusspetsialiste, kes antud valdkonnaga ettevõttes tegeleksid. Sellest tulenevalt ei kasutata ettevõttes läbimõeldud turundust või tehakse turundust sageli oma piiratud sisemiste ressursside arvelt ning see võib jääda seetõttu väga nõrgaks. Seepärast on oluline, et turundustegevusele pöörataks rohkem tähelepanu ka väikeettevõttes, et olla suuremate ettevõtetega konkurentsivõimeline, tutvustades end klientidele ning neile meelde jäädes. Selleks on oluline oma turundustegevus ning -strateegia korralikult läbi mõelda.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja töötada turundusstrateegia alused, millele ehitada uuritava väikeettevõtte konkreetne turundusplaan. Eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- tuginedes erialakirjandusele üldistada turundusstrateegia kujundamise teoreetilised alused;
- defineerida turundusstrateegia rakendamine väikeettevõttes ning sellega seonduvad probleemid;
- analüüsida ettevõtte OÜ Tuuliku Reisi senist turundustegevust;
- analüüsi põhjal ettepanekute tegemine turundus-strateegia arendamiseks ja turundustegevuse parendamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast – teoreetilisest ning empiirilisest. Töö teoreetilises osas keskendutakse turundusele, selle planeerimisele ning strateegia kujunemise etappidele. Seejuures on rõhuasetus just väikeettevõtetel ning nende turundusstrateegia kujundamisel – tuuakse välja väikeettevõtte spetsiifika selles vallas, analüüsides ka sellega seonduvaid peamisi probleeme. Olulisemad autorid, kelle raamatutele ning artiklitele tuginetakse on näiteks M. McDonald, P. E. Kotler, G. Armstrong ning A. Kuusik.

Töö empiirilises osas keskendutakse ühele väikeettevõttele ning selle turundustegevusele. Vaadeldavaks ettevõtteks on OÜ Tuuliku Reisid, mille tegevusest antakse esmalt põgus ülevaade. Vastavalt püstitatud ülesannetele analüüsib töö autor ettevõtte senist turundustegevust, püüdes leida selle kitsaskohti. Seejärel toob autor analüüsi põhjal välja konkreetseid ettepanekuid ettevõtte turundusstrateegia välja töötamiseks ning parandamiseks. Analüüsi tarbeks viis autor vaadeldavas ettevõttes läbi osalusvaatluse, dokumendianalüüsi ning intervjuu ettevõtte juhiga. Lisaks viidi OÜ Tuuliku Reaside klientide seas läbi küsitlus, mõistmaks klientide vaatenurka vaadeldava ettevõtte turundustegevusele.

Autor tänab OÜ Tuuliku Reise, kellega koostöös antud töö valmis.

1. TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE

VÄIKEETTEVÖTTES

1.1. Turundusstrateegia olemus

Enne turundusstrateegia teemasse süvenemist on vajalik lahti mõtestada turunduse üldmõiste. Turundusel ei ole ühtset definitsiooni, sest sellele saab läheneda mitmeti. Ameerika Turunduse Assotsiatsioon (ingl. *American Marketing Association*, AMA) kirjeldab turundust kui tegevust või protsessi, mis loob suhtluse kliendi ja äriühingu vahel ning tagab väärtuspakkumise loomise tarbijatele (Definition of ... 2013). See definitsioon jääb autori arvates aga liiga üldiseks, kuna turundust saab käsitleda ka sügavamalt - näiteks võib pidada tähtsaimaks kliendisuhete loomist ja hoidmist või hoopis kliendivajaduste täitmist. Sellest tulenevalt võtab autor oma töö aluseks A. Kuusiku definitsiooni, mis kirjeldab turundust kui protsessi, millega tehakse kindlaks klientide vajadused ning pakutakse neid ettevõttele kasumlikul viisil (Kuusik *et al.* 2010: 15).

Eeltoodud A. Kuusiku turunduse definitsioon rõhutab klientide olulisust. Siinkohal on oluline välja tuua sihtturu mõiste. Sihtturg on inimeste rühm (turg), kellele müümisele ettevõtte keskendub (Kotler 2003: 176-177). Seega on peamine turunduse eesmärk leida oma sihtturg, teada ja mõista klientide vajadusi ja pakkuda neile läbi selle kvaliteetset teenust või kaupa (Calin 2013: 190). Läbi nende turundusest saadud teadmiste saabki ettevõtte teha tähtsaid juhtimisotsuseid. Kui ettevõtte teab, kes on tema kliendid saab otsustada näiteks toote/teenuse hinna, müügi- ja reklaamkohtade üle. Ideaalne sihtturu tundmine võimaldab teha ka detailsemaid otsuseid ning seda isegi näiteks pakendi värvi või logode kohta, vastavalt sellele, kellele see suunatud on (näiteks lastele või täiskasvanutele). (Kotler 2004: 4) Sihtturu leidmisel ning selle defineerimisel ei tohi minna aga liiga täpseks. Väga kitsas sihtturg võib anda tulemusi küll lühiajalises müügiprotsessis, kuid pikaajaliselt võib see kahjustada brändi mainet (Fulgoni 2018: 9). Kui brändi maine on kahjustunud, on seda väga keeruline taastada.

Eelnevast tulenevalt on vaja ettevõttel pidevalt mõelda oma toote positsioneerimise üle, kohandudes muutuvate turu vajadustega. Ettevõtetal, kes selle peale mõtlevad, on paremad eeldused turul ellu jäämiseks (Day 1994: 37). Seda tänu sellele, et neil on paremad teadmised klientide vajadustest, kuna klientide puhul on oluline tunda nende (Hawlk 2017: 82):

- demograafilisi omadusi – vanus, sugu jms;
- psühhograafilisi omadusi nagu näiteks elustiil, uskumused, hirmud jms;
- vajadusi, soove ning eesmäärke;
- eelistusi ning harjumusi jms.

Õppides oma kliente ning vajadusi rohkem tundma, peab otsustama selle üle, kuidas neid teenindada. Erilist tähelepanu peab pöörama sellele, kuidas end võrreldes konkurentidega nähtavaks teha, ehk kuidas ja millega eristuda ning positsioneerida (Kotler 2010: 33). Sellist eristumist võibki nimetada konkurentsieeliseks, püüdes leida need aspektid, millega teiste seast välja paista ning klientidele silma jääda. Ehk teisisõnu, konkurentsieelis on see, miks klient peaks eelistama ühte ettevõtet teisele. Ka eelnevalt välja toodud Ameerika Turunduse Assotsiatsiooni turunduse definitsioonis rõhutakse väärtuspakkumisele, ehk mida ettevõttel võrreldes konkurentidega turule pakkuda. Ehk, mis on see väärtus, mis on neil võrreldes teistega parem.

Käesolevas töös on uuritavaks ettevõtteks firma, kelle peamised kliendid on äriühingud ja organisatsioonid. Kui kliendiks on teised ettevõtted, on raske nendega leida koostöö, kuna nende püsiv soov on kulude kärpimine. Seega otsitakse enamasti odavaimat pakkujat. Kui aga langetada hindasid, et võita uusi kliente ja suurendada müügitegevust on tulemuseks kasumi langemine. Selleks, et saada oma teenuse eest hinda, mida see väärib, tuleb kokku panna kliendi väärtuspakkumine ja see kliendile selgeks teha. (Anderson et al 2006:115)

Seega, väärtuspakkumine on turunduslik argument, mida ettevõtte kasutab selleks, et öelda tarbijale, miks just nende kaup või teenus on parem teistest turul konkureerivate ettevõtete kaupadest. Väärtuspakkumine kinnitab võimalikule kliendile, et toode või teenus on suurema väärtusega (aitades näiteks teatud probleeme lahendada, olles sobivam jms) kui teised turul olevad sarnased tooted/teenused. (value proposition 2018) Teisisõnu, väärtuspakkumine kirjeldab kliendi vahetustehingut, millega ta saab väärtust (näiteks kvaliteetsemat või paremat toodet/teenust), kuid selle saamiseks peab ta midagi ohverdama (näiteks maksmat rohkem). (Woodruff 1997: 141)

Väärtuspakkumine peab olema kliendi jaoks nähtav (näiteks ettevõtte kodulehel) – ehk, mis on see, mida saab võrreldes konkurentide teenust/toodet kasutades paremat. Samas peab see olema piisavalt ilmne, mitte vajama pidevaid selgitusi, et sellest aru saada. Keeruliselt sõnastatud väärtuspakkumine ei anna klientidele kohest vastust, miks on ettevõtte teistest parem. Seega on oluline oma väärtuspakkumise defineerimisele piisavalt keskenduda, et see klientideni selgelt ning arusaadavalt jõuaks. Kui ettevõtte on enda jaoks väärtuspakkumise selgelt sõnastanud, siis ka ettevõttel endal tänu sellele enda turundustegevust korraldada (näiteks reklaami koostamisel). (Value proposition 2018)

Seega väärtuspakkumine nõuab ettevõttelt tema klientide ning sihtturu tundma õppimist. Alles seejärel on võimalik enda erinevus konkurentidega võrreldes kindlaks teha. Selleks on oluline esmalt leida vastused järgmistele küsimustele (Woodruff 1997: 140):

- Mida kliendid väärtustavad?
- Mida väärtustavad kliendid enim?
- Kui hästi ettevõtte edastab oma väärtuspakkumist (klientide hinnangul)?
- Kuidas muutub see, mida kliendid väärtustavad, tulevikus?

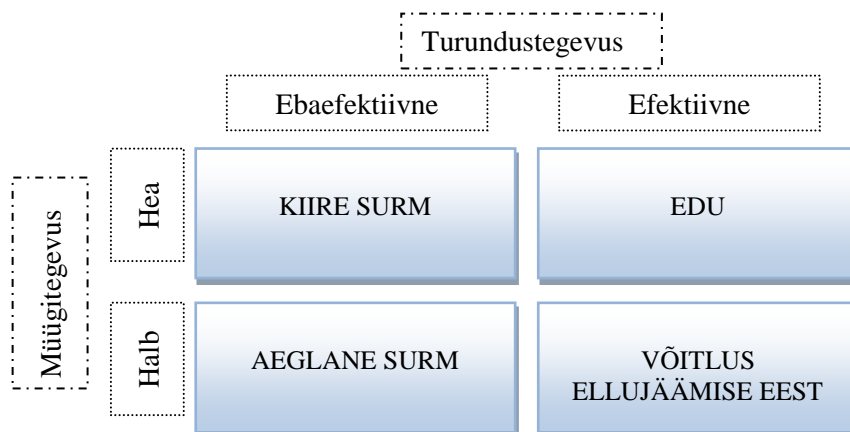
Ehk kokkuvõtvalt võib öelda, et enda jaoks nišši leidmine peab olema läbi mõeldud, sest sellele saab hakata üles ehitama oma turundusstrateegiat (ingl. *marketing strategy*), mida autor analüüsibki järgnevalt mõnevõrra lähemalt. Turundusstrateegia näol on tegemist süsteemiga, millega tahetakse saavutada turunduslikke eesmärgi (Mereste 2003: 411). Turunduslikud eesmärgid ühtivad enamasti ettevõtte üldiste eesmärkidega, milleks on tavaliselt kasumi maksimeerimine (Kuusik *et al.* 2010: 15). Turundusstrateegia ülesandeks on aga kasumi teenimise võimaluste leidmine. Selleks on oluline esmalt oma kliendid ära tunda, kellele vastavalt oma strateegiat üles ehitama hakata (Fornell, Wernerfelt 1987: 337). Seega kujuneb ettevõtte turundusstrateegia välja selle väärtuspakkumisest oma klientidele ning annab põhilised suunad ettevõtte turunduse üles ehitamiseks (Marketing Strategy, 2018). Kokkuvõtvalt, esmalt tuleb paika panna ettevõtte ülesed eesmärgid ning vastavalt sellele üles ehitama hakata ka oma ettevõtte turundusstrateegiat, et neid eesmärgi ellu viia.

Strateegia tuum on eristuda. Valida tuleb, kas teha konkurentidega võrreldes sama asja teistmoodi või teha konkurentidest erinevat asja. Ja seda tuleb ka päriselt teha, muidu on see kõigest turunduslik „*slogan*“, mis peagi ebaõnnestub (Porter 1996: 64). Ettevõtte peab selleks end positsioneerima. Jätkusuutlik strateegia tähendab mingitest asjadest loobumist. M. Porter (sealsamas: 68) tõi näite lennufirmade kohta, kus lennufirmal on valida, kas nad

pakuvad lendude ajal toitlustust ja suurendavad sellega väärtust või ei paku, aga suudavad lennukid kiiremini väravast lahkuma panna ja suurendavad teistmoodi väärtust. Mõlemat korraga aga ei saa. Mingist turuosast loobumine on vajalik, sest see loob kohustuse valida ja piirab ettevõtte pakkumist, aga ainult nii on võimalik ettevõttele eristuda. (sealsamas: 69)

Ettevõtluses rõhutakse püsiklientide tähtsusele. See, et klient ostaks ettevõtte toodet/või teenust korduvalt, on oluliselt tähtsam sellest, kui et ta teeks seda vaid ühe korra. Seda põhjusel, et püsiklienti on odavam hoida, kui leida pidevalt uusi kliente (Myler 2016). Ehk teisisõnu, püsiklient on ettevõttele kasulikum kui ühekordne ostja. Ka turundusstrateegia loomisel püütakse sellele rõhuda, et klient ostaks/prooviks ettevõtte tooteid/teenuseid korduvalt (Peter, Olson 2009: 12-13).

Kui on paika pandud ettevõtte väärtuspakkumine ning seda toetav turundusstrateegia, siis saab kõiki edaspidiseid reklaami-ja turundustegevusi hinnata sellest vaatepunktist, kas need on kooskõlas selle väärtuspakkumisega (Marketing Strategy, 2018). Juhul, kui need tegevused ei lähe kokku ettevõtte väärtuspakkumisega, ei tohiks neid tegevusi ellu viia. Järgnevalt kirjeldatakse seda mõnevõrra lähemalt (vt joonis 1).



Joonis 1. Turundusstrateegia kasutamise mõjud ettevõttele (McDonald 1995: 44).

Jooniselt 1 on näha, et kui kasutada efektiivset turundusstrateegiat ning head müüгитеgevust, siis võib öelda, et ettevõtte tegutseb edukalt. Kui aga surutakse läbi sobimatut turundusstrateegiat, mida toetab hea müüгитеgevus, siis võib see mõjuda hävitavalt aga kogu ettevõttele. Seda põhjusel, et lühiajaliselt suudetakse küll tegutseda, aga pikas perspektiivis on tagajärjed väga kahjustavad (näiteks brändi maine langus). Näiteks kirjeldab eeltoodud olukorda näide, mis väljendub halvas reklaamitegevuses. Ehk kui ettevõtja poolt mõeldakse

välja reklaam, mis ei vasta turu ootustele, siis võib see teda kahjustada ning see tuleks eemaldada. Oluline on, et pöörataks suurt tähelepanu oma klientide ootustele ning soovidele - üks suuremaid vigu ongi see, et oma turundustegevuses ei küsita tagasisidet oma klientide käest (Hawlk 2017: 82).

Turundust saab jagada kaheks- strateegiline ja taktikaline turundus. Esimene neist on pigem üldine, põhimõtete paika panemine ning eesmärkide seadmine – sihturu ja konkurentsieelise leidmine, turundusstrateegia välja selgitamine. (Kuusik *et al.* 2010: 16) Eesmärk on see, mida soovitakse saavutada ning strateegia on see, kuidas selleni jõutakse (McDonald 1995: 38). Strateegiat on aga võimalik ellu viia rakendades erinevaid turundusmeetmeid (Perens 1998: 68) ning nende meetmete rakendamine (sealhulgas täpsete turundusplaanide ning eelarve koostamine) on taktikaline turundus (Kuusik *et al.* 2010:16). Ehk kokkuvõtvalt võib öelda, et strateegia on ühenduslüliks turundusmeetmete ning soovitud eesmärkide vahel. Turundusmeetmestik koosneb klassikaliselt 4P-st, milleks on toode (ingl. *product*), hind (ingl. *price*), müügikoht (ingl. *place*) ja reklaam (ingl. *promotion*) (Kuusik *et al.* 2010: 16). Sellest tulenevalt peab ettevõtja tähelepanu pöörama väga erinevatele aspektidele, töötamaks välja enda jaoks kõige sobivam turundusmeetmestik, mis omakorda aitaks ellu viia turundusstrateegiat.

Antud töö mahu piiratus tõttu keskendutakse ainult strateegilisele turundusele. Kokkuvõtvalt võib öelda, et turundusstrateegia on see, millest pannakse lõpuks kokku turunduse aastaplaan ning täpsemad tegevused ettevõtte eesmärkide täitmiseks (Marketing Strategy, 2018). Strateegilise turunduse täpsemateks ülesanneteks on aga (Kuusik *et al.* 2010: 16):

- kliendivajaduste analüüs;
- sihturu leidmine;
- turundusvõimaluste hindamine;
- konkurentsieeliste ja väärtuspakkumise leidmine;
- turundusstrateegia väljatöötamine.

Eeltoodud loetelu võtab suuresti kokku eelnevalt välja toodud, milleks on klientide vajaduste analüüs, millest tulenevalt peaks ettevõtte enda jaoks kindlaks tegema väärtuspakkumise ning vastavalt sellele üles ehitama oma strateegia. Kokku võtab selle joonis 2. Turundusstrateegiat peab toetama strateegiline turundusplaan. Küll aga on oluline, et see ei

oleks liiga detailne (McDonald 1995: 41). Vastasel juhul on oht, et liigselt detailidele keskendudes ei nähta enam suurt pilti.



Joonis 2. Turundusprotsessi staadiumid (Kotler, Armstrong 2010: 29)

Antud alapunktis käsitleti lähemalt turunduse olemust, keskendudes üldistele turundusega seotud mõistetele. Kirjeldati nii sihtturu olemust, klientide vajadusi kui ka turundusstrateegia olemust. Kõige olulisem on, et ettevõtte oleks enda jaoks defineerinud väärtuspakkumise, mida seeläbi läbi turundusstrateegia hakata klientideni viima, kasvatamaks nende arvu. Järgmises alapunktis on vaatluse all turundusstrateegia kujundamise etapid.

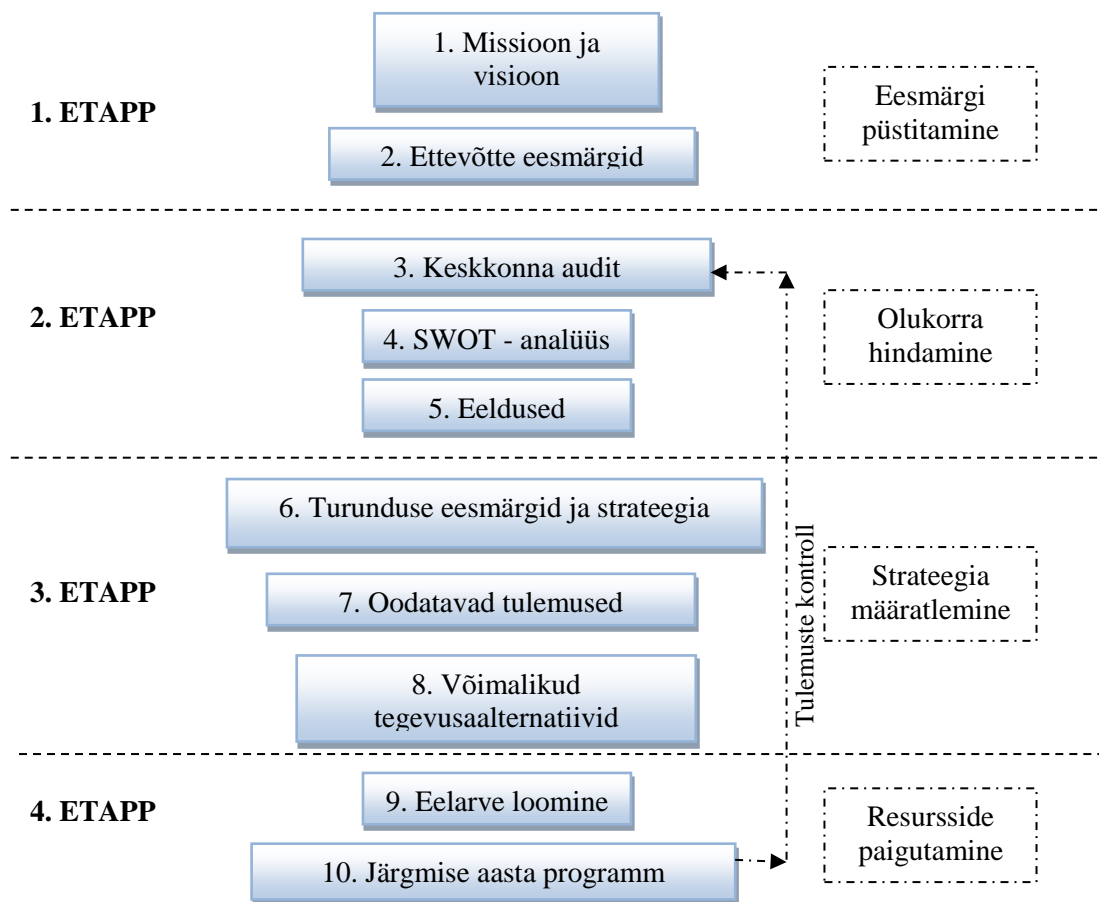
1.2. Turundusstrateegia kujundamise etapid

Antud alapunktis keskendutakse turundusstrateegia kujundamise etappidele. Nagu järeldati käesoleva töö eelmises alapunktis, kasvab turundusstrateegia välja peamiselt ettevõtte väärtuspakkumisest, ehk kuidas olla nüüd ja tulevikus paremad kui konkurendid. Väärtuspakkumisel võib olla majanduslikke tehnilisi ja sotsiaalseid väärtusi, aga need võivad samamoodi olemas olla ka konkurentidel. Peamine küsimus ongi, et kuidas need väärtused on paremad kui teistel ja kuidas need tarbijatele mõistetavaks teha. (Anderson et al 2006:119)

Selleks, et turundusstrateegia ning selle aluseks olev väärtuspakkumine välja selgitada, lähtutakse antud töös M. McDonaldi poolt kokku pandud tegevuskavast turundusplaani koostamiseks. McDonaldi turundusplaani koostamine koosneb neljast suuremat sammust (vt joonis 3):

1. eesmärgi püstitamine;
2. olukorra hindamine;
3. strateegia määratlemine;
4. ressursside paigutamine.

Antud bakalaureusetöös keskendutakse M. McDonaldi turundusplaani kolmele esimesele sammule. Neljandat ehk viimast sammu (eelarve koostamine ja aastaplaani rakendamine), käesolev töö väga põhjalikult ei käsitle selle mahu piiratus tõttu. Lisaks on just need kolm sammu olulised paika saada, kuna nende sammude ellu viimine peaks olema igale ettevõttele jõukohane (sealhulgas väikeettevõttele). Neljandas ehk viimases sammus mängivad suurt rolli aga ettevõtete rahalised vahendid, mis on iga ettevõtte jaoks erinevad ning sellest tulenevalt on antud etappi ellu viimine iga ettevõtte jaoks väga eripärane tegevus.



Joonis 3. Turundusstrategiate rakendamine aastaplaaniks (McDonald 1995: 26).

Järgnevalt kirjeldab autor igat etappi mõnevõrra lähemalt. Iga järgmise etapi ellu viimise puhul on oluline, et eelmine etapp oleks korralikult läbitud. Vastasel juhul ei saa turundusstrateegia ellu viidud terviklikult.

Eesmärgi püstitamine. Strateegilise turundusplaani koostamise esimene osa on visiooni ja missiooni välja selgitamine (McDonald 1995: 41). Visioon tutvustab ettevõtte pikaajalist arengusuunda, näidates seda, kuhu ettevõtte tahaks tulevikus jõuda. Missioon näitab olukorda olevikus ning on selle olemasolu õigustuseks, määratledes mida klientidele

pakutakse ning miks vajalikud ollakse. Nii missiooni kui ka visiooni sõnastus peavad olema selgesti mõistetavad ega tohi olla liiga üldsõnalised (Kaplan, Norton 2007: 3). Neid formuleerides peab arvestama seejuures aga ka ärivaldkonnaga, kus asutakse või kuhu tahetakse asuda. Kokkuvõtvalt võib öelda, et visiooni ja missiooni sõnastus peaks arvestama nii sellega, mida pakutakse tarbijale, kes on tarbijagruppideks kui ka sellega, kuidas ja milliste tehnoloogiate abil tarbija vajadusi suudetakse rahuldada. (Ohvril 2010: 107) Ehk, oluline on arvestada nii ettevõtte võimekusega tarbijate vajadusi rahulda kui ka ärikeskkonnaga, milles tegutsetakse. Visioon ja missioon peavad kõike seda peegeldama.

Järgmine osa antud etapis on eesmärkide sõnastamine. Eesmärgid peaksid tulenema visioonist ning missioonist ning olema seejuures:

- konkreetsed,
- mõõdetavad,
- sobituma ettevõttega,
- saavutatavad,
- tähtjalised.

Kui need omadused pole täidetud, on moodustatud lihtsalt laused, millest kasu ja selget orientiiri ettevõttele ei teki. Nagu ka turundusplaan, saab eesmärk olla kas strateegiline või taktikaline. Strateegiline ehk pikaajaline eesmärk on enamasti seatud 3-5 aastaks, taktikalised eesmärgid on seatud aga konkreetsemalt ning lühema perioodi peale. (Ohvril 2010: 109)

Olukorra hindamine. Kui eesmärgid on paigas, siis on turundusplaani koostamise esimene etapp läbitud ning järgmiseks ülesandeks on olukorra hindamine. Esimene samm selles on keskkonnaanalüüs, mille ülesandeks on välja selgitada, millises keskkonnas ettevõtte tegutseb. Selle abil peaks ettevõtte tundma ära enda tugevused ja nõrkused ning läbi nende nägema võimalusi aga ka ohtusid, mida ümbritsev keskkond pakub. Näiteks M. McDonald (1995: 28-29) defineerib keskkonnaanalüüsi järgnevalt: „*Keskkonnaaudit on süsteemne, kriitiline, erapooletu arvustus ümbritseva keskkonna ja ettevõtte tegevuste hindamiseks.*“ T. Ohvril (2010: 115) nimetab keskkonnaauditit aga turunduse makrokeskkonna analüüsiks. Analüüsi võib jagada kaheks - välimine audit hindab kontrollimatuid tegureid, sisemine audit aga kontrollitavaid tegureid. Tegurid võivad olla näiteks nii poliitilised, majanduslikud kui ka sotsiaalsed. (McDonald 1995: 30)

Keskkonnaauditile järgneb SWOT-analüüs. SWOT-analüüs on protsess, mis paneb paika ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud (Pickton, Wright 1998: 102-104). Pärast SWOT-analüüsi koostamist on võimalik läbi saadud tulemuste tuletada strateegilised tegevusalternatiivid. Järgnevalt on (tabel 1.) kujutatud SWOT-analüüsi tabel, milles on välja toodud olulisemad küsimused leidmaks enda jaoks olulisemaid tegevusalternatiive.

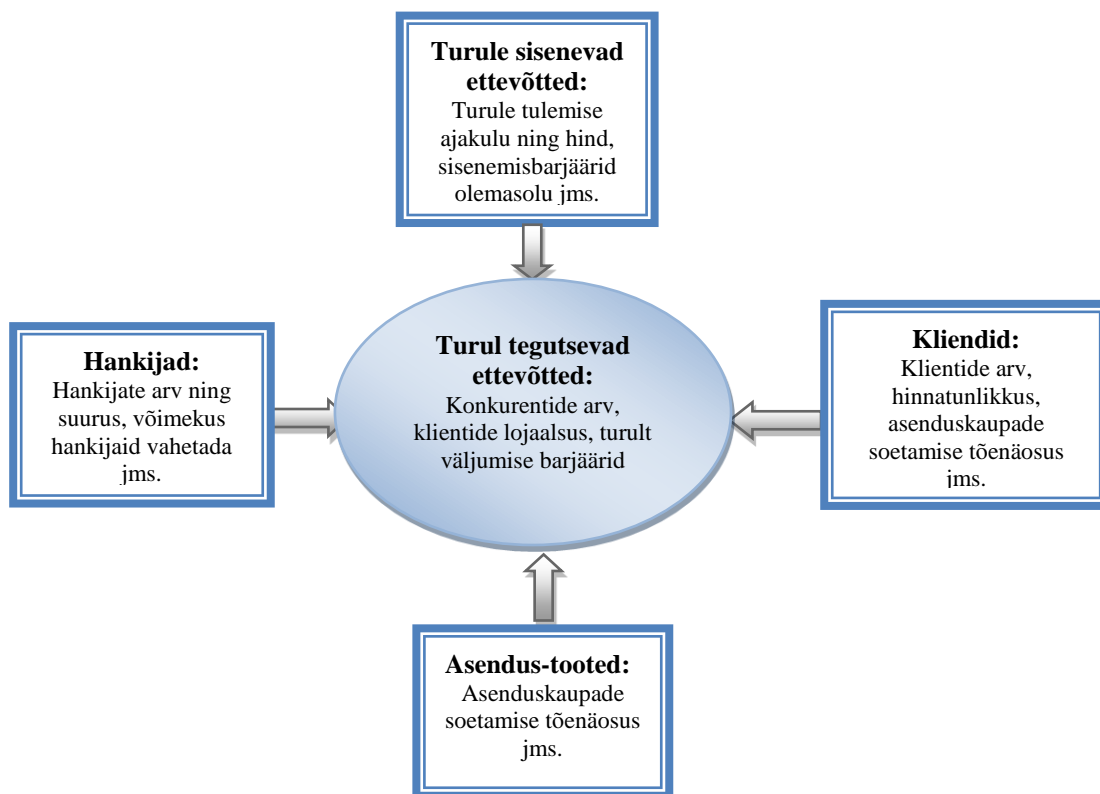
Tabel 1. Strateegiliste tegevusalternatiivide tuletamine läbi SWOT-analüüsi (Ohvri 2010:117).

TEGEVUSALTERNATIIVID	Võimalused	Ohud
Tugevused	„Kuidas rakendada oma tugevaid külgi avanevate võimaluste ärakasutamiseks?”	„Kuidas aitaksid ettevõtte tugevad küljed vältida keskkonna arengutest tulenevaid ohtusid?”
Nõrkused	„Millistest nõrkustest tuleks üle saada ning mida selleks teha, et kasutada avanevaid võimalusi?”	„Mida teha, et meie ettevõtte nõrkused koos keskkonnast lähtuvate ohtudega ei võimenduks tulevikus?”

Pärast ettevõtte olukorra hindamist saab luua eeldused turundusstrateegia loomiseks. SWOT-analüüsi käigus peaks selguma ka ettevõttele kõige kasulikumad kliendid. Töötavas turundusplaanis peaks olema olema ideaalse kliendi täpne kirjeldus. Oluline on hinnata kliente tähtsuse järjekorras, kliendid kellele ettevõtte tahaks keskenduda ning vähemtähtsamad kliendid. (Peetri 2014: 40) Samas on tähtis teada, kus ideaalne klient asub.

Strateegia määratlemine. Kolmandas etapis on ülesanne eelnevate etappide läbimise tulemusena kokku panna turunduse eesmärgid ja strateegia, oodatavad tulemused ning võimalikud alternatiivid, kuidas edasi tegutseda. Oodatavate tulemuste näol soovitakse analüüsida, mida planeeritav strateegia ning turunduse eesmärkide rakendamine võiks kaasa tuua. See ongi turundusstrateegia aluse loomine, millele käesolev töö keskendub. (McDonald 1995: 26) Turundusstrateegia võib võrdsustada Porteri konkurentsistrateegiaga (vt joonis 4.), mille põhjal otsustakse valdkonna konkurentsitasest. Mida rohkem M. E. Porteri konkurentsitingimused on, seda enam peab ettevõtte otsustama,

millele rõhku soovitakse panna, et turul ellu jääda. Näiteks otsustama, kas soovitakse olla eristuse liider või kulude liider. (Porteri konkurentsikeskkonna... 2018)



Joonis 4. Porteri viis turujõudu joonisena (Porter 2008: 26-33).

Ressursside paigutamine. Viimaseks etapiks on ressursside paigutamine, mis hõlmab endas eelarve ning järgmise aasta rakendusprogrammi loomist (McDonald 1995: 26). Iga ettevõtte ressurssid on erinevad, millest tulenevalt on igal ettevõttel võimalik vastavalt enda võimalustele eelarve luua. Järgmise aasta rakendusprogrammi loomisel peaks analüüsima seda, kuidas käesoleva aasta turundusstrateegia ellu viimine õnnestus ning vajadusel tegema teatavad korrektuurid oma vigade parandamiseks.

Käesolev alapunkt keskendus turundusstrateegia etappidele. Järgmises alapunktis on vaatluse all aga turundusstrateegia rakendamine väikeettevõttes, tuues välja ka sellega seonduvad peamised probleemid.

1.3. Turundusstrateegia rakendamine väikeettevõttes ning sellega seonduvad probleemid

Esmalt on autori arvates oluline välja tuua väikeettevõtte mõiste selgitus. Nimelt, Euroopa Liidu Infokeskuse määratluse põhjal on väikeettevõtja kuni 50 töötajaga firma, mille aastane käive on kuni 10 miljonit eurot (Milline on väike... 2016). Väikeettevõtte puhul nähakse suurte ettevõtetega võrreldes nii positiivseid kui negatiivseid omadusi (vt tabel 2).

Tabel 2. Väikeettevõtete plussid ja miinused (Väikeettevõtte plussid ... 2018)

Väikeettevõtte plussid	Väikeettevõtte miinused
<ul style="list-style-type: none">• Lihtsam juhtida• Võrreldes suurettevõttega odavam asutada (asutamiskulud ning ruumivajadus väikesed, stardikapital väike.• Asukoha valikul ollakse paindlikumad.• Usaldusväärsed töötajad (juht tunneb ise oma töötajaid)• Turu muutustele kiirem reageerimine.	<ul style="list-style-type: none">• Ollakse turu muutustele haavatavamad (näiteks majanduskriisi tingimustes)• Reservid väikesed või puuduvad• Omanik peab ise täitma ise palju tööülesandeid (oht ülekoormuse tekkeks)• Ebastabiilne rahastus (raskused näiteks laenude saamisel)

Nagu eelenevast tabelist 2 näha, ollakse turu muutustele haavatavamad kui suurettevõtted. Sellest tulenevalt peaks autori hinnangul väikeettevõtte kohanema ka oma turundusstrateegiate loomisel muutuvate turu vajadustega. Kui teadustekstides või artiklites kirjeldatakse turundust, siis enamasti lähtutakse suurtest ettevõtetest. Õpetused on liiga struktureeritud ja konkreetseid, väikeettevõtete turundus vajab aga suuremat paindlikust ning kujutlusvõimet. (Carson et al. 1995 ref Bodlaj, Rojsek 2014:102) Seda eelkõige seetõttu, et võrreldes suurettevõtetega on nende ressursid oluliselt piiratumad. Seepärast on oluline mõelda loovalt.

Väikeste ettevõtete turundus võib olla mõjutatud väga erinevatest asjadest. Näiteks võivad seda mõjutada (Gilmore 2001: 6):

- tegevusharu, milles tegutsetakse;
- erinevad piirangud (aeg, turundusteadmised);
- omaniku isikuomadustest.

Omaniku isikuomadused on välja toodud just seetõttu, et väike-ettevõtluses sõltub firma edukus peamiselt juhataja/omaniku otsustest, mida tehakse sageli üksi. Kuid nagu eelnevalt välja toodud tabelis 2 selgus, võib tekkida sellest suur ülekoormus ning stress. Sellest tulenevalt võib autori hinnangul olla juhataja jaoks keeruline ka turundusstrateegia paika panemine ning formuleerimine, kuna pidevalt on vaja tegeleda nii-öelda „muude asjadega”. Tegelikult on vaja turundusega aga pidevalt tegeleda, et oma tooteid või teenuseid paremini klientidele nähtavaks teha ning müüki suurendada.

Lisaks iseloomustab väikeettevõtjaid ka see, et otsused tehakse lühikese mõtlemisajaga ning kohati kaootiliselt (Gilmore 2001: 6). Seetõttu ei keskenduta autori arvates ka pikemate turundusstrateegiate loomisele, kuna nende tegemine vajab pikemat ning põhjalikumat analüüsi.

Kuigi paljud väikesed ja keskmised ettevõtted on teadlikud turundusstrateegiate vajalikkusest ja hindavad kliendisuhete hoidmist, suudavad seda siiski paremini järgida suured ettevõtted, kellel on suur eelarve turunduse täideviimiseks. Väikestel ettevõtetel selliseid ressursse pole, küll aga on see võimalik oma võtteid kasutades. Eriti kulutõhus viis selleks on sotsiaalmeedia ja koduleht. (Bandyopadhyay 2016: 2) Kuid nagu eelnevalt alapunktis 1.1. sai välja toodud, kehtib sama ka sotsiaalmeedia puhul - väga tähtis on enne tegutsemist paika panna turundusstrateegiad ja koostada turundusplaan. (Bandyopadhyay 2016: 3) Sisenedes sotsiaalmeediasse sisuga, mis ei ole pühendatud oma sihtturule, on võimalus ebaõnnestuda väga suur. Ettevõtte leiavad valed tarbijad, kes pole tootest huvitatud. Ning kuna sotsiaalmeedias levib informatsioon väga kiiresti, jõuab eksitav informatsioon paljudeni. Kui aga kasutada korralikku turundusstrateegiat ja levitada infot mõeldes otseselt ettevõtte sihtturule, on võimalus õnnestuda suur.

Järgnevalt kirjeldatakse mõnevõrra lähemalt peamisi turundusvigu, mida tehakse ka väikeettevõtjate poolt. Peamiseks ning kõige olulisemaks probleemiks on turundusplaani puudumine (McDonald 1995: 64). Teiste vigadena nähakse veel (Peetri 2014: 24-27; McDonald 1995: 64)

- Valede asjadega tegemine (ei seata õigeid eesmärgi) - näiteks ajalehte reklaami ostmisel ei arvestata, kas potentsiaalsed kliendid üldse vastavat ajalehte loevad.
- Vähene turundus – arvatakse, et kui kliendid on olemas, siis ei pea turundusega tegelema. Tegelikult on vaja end neile aga pidevat meelde tuletada.

- Plaanide mitte järgimine – idee ning plaan küll luuakse, kuid seda ei hakata ellu viima.
- Vale sõnumi loomine – sageli rõhutakse sellele, miks ollakse „parimad“, kuid mitte sellele, millist kasu ning väärtust toode/teenus kliendile loob.
- Ei pöörata piisavalt rõhku õigete turundusspetsialiste (koostööpartnerite) leidmisele.
- Turundusplaani tegemine on aastas ühe korra läbi viidav protseduur – tegelikkuses peaks aga seda tegema tihedamalt, vaatamaks kas plaanidega ollakse kooskõlas.
- Juhtkonna poolne vähene toetus turundusplaani tegemiseks – seda ei nähta vajalikuna.
- Oskuste ning teadmiste puudumine, koostamaks enda ettevõttele õige turundusplaani.

Eeltoodud loetelus on näha, et erinevaid võimalusi eksimiseks on mitmeid. Seetõttu on oluline, et leitaks piisavalt aega ning võimalusi turundusega tegelemiseks, kuna väikeettevõtja peab sageli oluliselt rohkem silma paistmiseks tegema kui suured ettevõtted. Järgmises peatükis on vaatluse all üks konkreetne väikeettevõtte, kelle turundustegevust analüüsitakse.

2. TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE OÜ TUULIKU REISIDE NÄITEL

2.1. Uurimustöö metoodika

Vaadeldava töö empiirilise osa puhul on tegemist kaasusanalüüsiga, mille käigus analüüsitakse OÜ Tuuliku Reaside turundustegevust. Täpsemalt käsitletakse selle turundustarteegia etappe, võttes aluseks M. McDonaldi (1995) turundusstrateegia kujundamise idee, mille neljast etapist käsitleb autor kolme etappi. Neljandat etappi antud töö raames mahu piirangute tõttu ei käsitleta, kuna eelarve koostamine vajab suuremat ning sügavamat analüüsi. Analüüsitavaks kolmeks etapiks on aga:

- Eesmärgi püstitamine, mis hõlmab missiooni ja ettevõtte eesmäärke;
- Olukorra hindamine, mis kätkeb keskkonna auditit, SWOT-analüüsi ning eeldusi;
- Strateegia määratlemine, mis hõlmab turunduse eesmärkide ning strateegiate paika panemist.

Analüüsi tarvis viidi vaadeldavas ettevõttes OÜ Tuuliku Reisid läbi vabas vormis intervjuu suunavate küsimustega selle juhatajaga (vt lisa 1) ning lisaks viidi klientide seas läbi küsitlus (vt lisa 2), saamaks klientide hinnanguid ettevõtte senise turundustegevuse kohta. Küsitlus viidi läbi telefoni teel ja kokku õnnestus saada 23 püsikliendi vastused. Klientide vastuseid analüüsiti mõne küsimuse puhul sõnapilve meetodil, et välja tuua piltlikult kõige rohkem esinenud vastused, mis kirjeldasid klientide väärtusi. Küsimuste vastuste kohta koostati ka graafikuid ja analüüsiti vastuste sagedust.

Autoril avanes võimalus viia vaadeldavas ettevõttes läbi ka osalusvaatlus, mille läbi õpiti ettevõtet paremini tundma. Lisaks teostas autor ka dokumendianalüüsi, mille käigus saadi ülevaade ettevõtte majandustegevusest ning selle arengust. Järgnevalt tuuakse välja OÜ Tuuliku Reaside üldiseloostus ning kirjeldatakse selle turundustegevust.

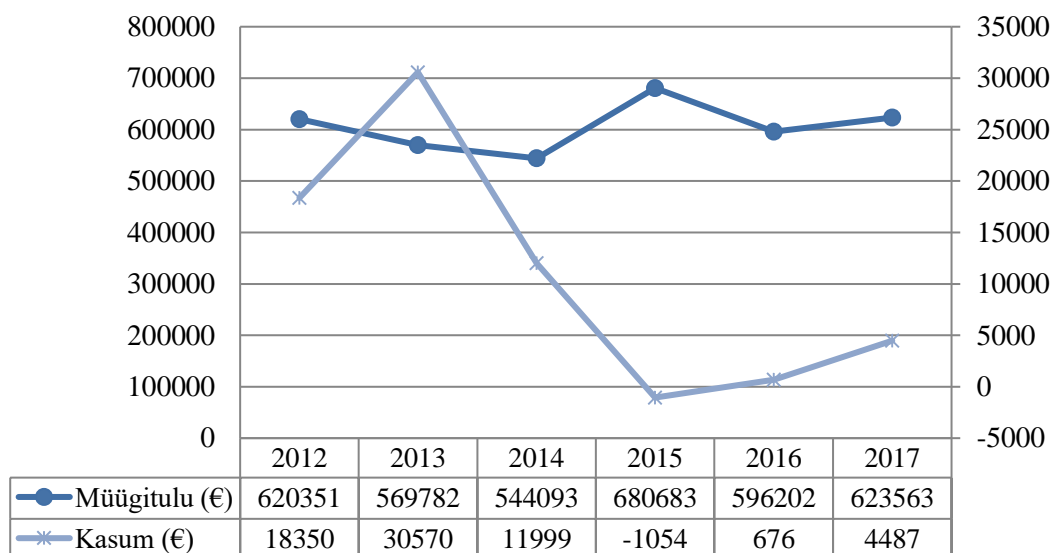
2.2. OÜ Tuuliku Reaside üldiseloostus ning senine turundustegevus

Käesoleva töö puhul on tegemist kaasusanalüüsiga, mille uuritavaks ettevõtteks on OÜ Tuuliku Reised. OÜ Tuuliku Reaside näol on tegemist transportteenuste pakkujaga, mis paikneb Lõuna-Eestis (Põlvamaal, Savernas). Turul on tegutsenud juba 12 aastat ning selle peamised tegevusvaldkonnad on:

- juhuveod Eestis ja Baltimaades;
- maakonnaliinid (koolidele).

Lisaks on ettevõtte üheks tegevusharuks veoautode transportteenuse pakkumine, mille käigus veetakse puisteained (vili, kruus jms.). Seejuures pakutakse ka autoremonditöökoja teenuseid. Antud töö raames keskendub autor just bussitranspordile, kuna selle tegevusvaldkonnaga on ettevõttes kõige kauem tegeletud ning sellega on seotud ettevõttes kõige rohkem inimesi. OÜ Tuuliku Reised on väikeettevõtte, mille töötajatena on registreeritud 16 töötajat. Bussidega on vaadeldavas ettevõttes seotud 8 inimest ning ettevõttes teeb olulisemaid otsuseid juhataja, kes on ühtlasi ka ettevõtte omanikuks.

OÜ Tuuliku Reised majandustegevust iseloomustab joonis 5. Viimasel kuuel aastal on ettevõtte käive ületanud igal aasta poole miljoni euro piiri. Viimasel kolmel aastal on käive kasvanud. Käibe kasvu põhjuseks võib pidada uute busside soetamist pea igal aastal, mis on hakanud ettevõttele rohkem müügitulu teenima. Samas on nende investeeringute arvelt ka kasum langenud, 2015. aastal oli tegemist kahjumiga. Busside kalli sissemaks tõttu pole suudetud kasumit kõrgel hoida.



Joonis 5. Tuuliku Reisi majanduslikud näitajad 2012-2017 (autori koostatud 2012-2017 aasta majandusaasta aruannete põhjal).

Ettevõttes on kasutusel 7 bussi, mis suuruste poolest jagunevad järgmiselt:

- kolm väikest bussi (kuni 22 istekohta, mugavustega bussid);
- kaks keskmise suurusega bussi (kuni 32 isekohta, mugavustega bussid);
- kaks suurt bussi (kuni 62 kohta, mugavustega bussid).

Väiksemad bussid on valmimisaastaga 2016 ja hiljem - tegemist uute bussidega, mis on soetatud uutena ning eritellimusel. Eritellimusel tähendab seda, et nende valmistamisel on arvestatud OÜ Tuuliku Reisi spetsiifiliste soovidega, millised mugavused bussidesse sisse ehitatakse. Suuremad ning keskmise suurusega bussid on toodetud 2000ndatel aastatel ning soetatud on need kasutatult.

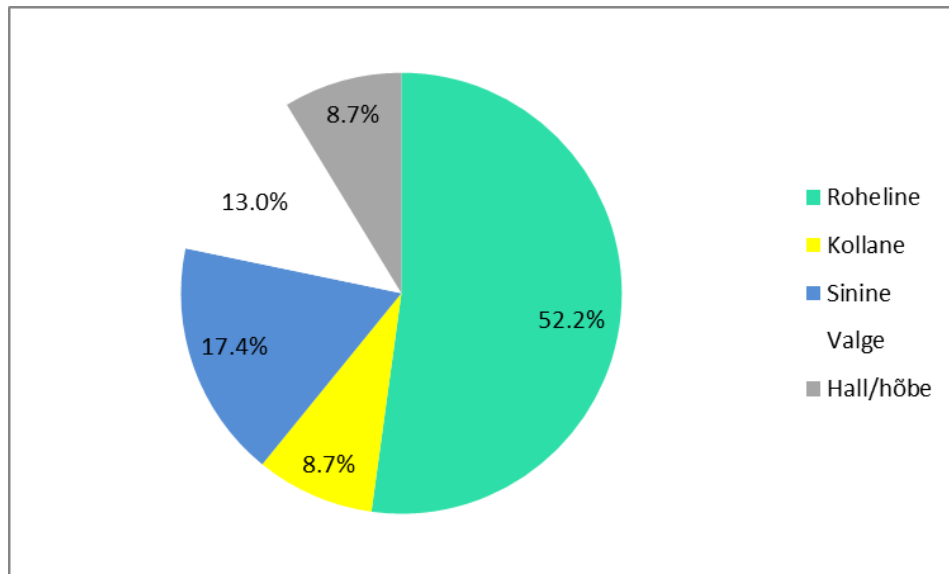
Uuritavaks ettevõtteks on firma, kelle peamised kliendid on äriühingud ja organisatsioonid. Küsitluse valimit kokku pannes selgus, et valdav osa klientidest on koolid ja lasteaiad, kuid ka erinevad sportlased, tantsu- ja laulurühmad. Seega, püsiklient on enamasti õpetaja, huvijuht või ürituste korraldaja, kes tellib bussi lastele. Kliendiküsitlust läbi viies selgus, et kui reisijateveo tellimuse vanuseline koosseis on määratud, siis selleks on enamasti 7-12 aastane laps või 12-18 aastane laps.

Järgnevalt on lähema vaatluse all analüüsitava ettevõtte senine turundustegevus. Näiteks on ettevõttel toimiv koduleht, kus kirjeldatakse kolme erinevat tegevusvaldkonda, millised on bussid ja kuidas saada ettevõttega kontakti. Kodulehe statistika andmetel külastab Tuuliku

Reiside kodulehte kuus 100-150 inimest, leheküljele sisenetakse otse või läbi Google.com-i (tuulikureisid.ee). Samuti on konkreetselt tehtud reklaami telefoniraamatutel, millel on busside kohta minimaalne informatsioon ja olulisemad kontaktandmed. Samasugune reklaam on olnud ka Lõuna-Eesti kontorimattidel. 2018. aastal pandi üles reklaam kohalikku ajalehte, mis tutvustas ettevõtte remonditöökoda (vt lisa 3). Ettevõttel on ka Facebooki leht, kuid sealne uudistevoog on autori hinnangul väga aeglane, postituste sagedus on maksimaalselt üks postitus aastas ning enamasti näidatakse pilti olemasolevatest bussidest. Lehekülg „meeldib“ 217. inimesele (Tuuliku Reisid Facebook).

Välja on töötatud Tuuliku Reiside logo (vt lisa 4). Logol on ettevõtte nimetus ja tuulik koos ojaga. Intervjuus juhatajaga selgus, et logo iseloomustab eelkõige ettevõtte nimetust, mis tuleneb sellest, et ettevõtte omaniku kodutalus oli kunagi tuulik, millest saadi inspiratsiooni firma nime panekul. Logo kirjeldab üldiselt maalähedust ja Lõuna-Eesti elu, tuulik ning oja pidevat liikumist.

OÜ Tuuliku Reiside bussid on võimalusel värvitud erkrohelisteks. Seda ei tehta tehnilistel põhjustel uute bussidega, kuna tehasevärvi soovitakse võimalikult kaua peal hoida. Küll on aga seda tehtud iga bussiga, mis on värvimist vajanud. Intervjuu käigus selgus, et selline toon sai valitud tagamõttega, roheline värv kirjeldab Põlvamaa tunnuslauset „Rohelisem Elu“. Kliendiküsitluses uuris autor, milline värv meenub OÜ Tuuliku Reiside nimetamisega (vt joonis 6). Selgus, et busside roheline toon on 52% püsiklientidest meeles. Järgnevad kolm värvi, sinine, valge ja hall/hõbe, on ettevõtte bussipargis ka hetkel esindatud. Kollast värvi buss oli ettevõttel olemas selle algusaegadel, ligi 10 aastat tagasi.



Joonis 6. Klientide jaoks esimesena seostuv värv OÜ Tuuliku Reisi nimetamisel (autori koostatud kliendiküsitluse tulemuste põhjal).

Kaudne reklaam väljendub näiteks kohalike ürituste toetamisega. Enamikel Valgjärve valla (nüüdseks Kanepi valla) kohalikel üritustel nagu näiteks laatadel, spordipäevadel ja talverallidel on ettevõtte valla soovidele vastu tulnud ja vähemalgi määral üritusi kas rahaliselt või auhindadega toetanud. Sponsorlust tehakse kahele spordialale. Toetakse rallikrossisõitjat Mihkel Varul, kelle võidusõidu auto on värvitud mitmel Eesti meistrivõistluste hooajal OÜ Tuuliku Reisi erkroheline värviga, mida ennist antud töös kirjeldati. Teisena toetatakse käsipallimeeskonda Põlva Serviti. Sealne sponsorlus on mitme aasta vältel taganud 2 ruutmeetrit reklaami meeskonna kodusaalis Põlvas Mesikäpa Halli siseseinal ja 2017. aastal on OÜ Tuuliku Reisi logo ka meeskonna vormiriietuse peal. Ettevõtte pole teinud oma logodega brändi tutvustavaid tooteid, erandiks on üks aasta, kui bussijuhtidele anti firma poolt firma logodega t-särgid.

2.3. Turundusstrateegia etappide analüüs OÜ Tuuliku Reisi näitel

Eelnev alapeatükk näitas, et turundustegevus on ettevõttes siiski olemas, kuid see on pikaajalise sihikuta. Pole mõeldud, kuidas see tegevus võiks tulevikus ettevõtet mõjutada. Järgnevalt kirjeldatakse M. McDonaldi turundusstrateegia etappe ja nende rakendamist OÜ Tuuliku Reisis (vt tabel 3.)

Tabel 3. Turundusstrateegia rakendamine ettevõttes OÜ Tuuliku Reisid

Turundusstrateegia koostamise etapid	Nende rakendamine OÜ Tuuliku Reisides
Visioon	Ei ole määratletud
Missioon	Ei ole määratletud
Ettevõtte eesmärkide sõnastamine	Olemas
PEST	Olemas (teisel kujul)
SWOT	Olemas
Eeldused	Ei ole määratletud
Turundusstrateegia	Ei ole määratletud
Võimalikud tegevusalternatiivid	Ei ole määratletud
Oodatavad tulemused	Ei ole määratletud

Ettevõttes pole varasemalt määratletud ja konkreetset sõnastatud visiooni ja missiooni, mis tegelikkuses peaks väljendama seda, kuhu soovib ettevõtte jõuda ja millist sõnumit edastatakse. Kuna need puuduvad, on selgelt näha, et ettevõttes puudub läbimõeldud turundusstrateegia ja turundusplaan. Sama selgus ka intervjuus juhatajaga, et seda pole peetud vajalikuks ning sellele pole seetõttu aega kulutatud. Küll aga formuleeriti missioon ja visioon esimeses variandis intervjuu käigus:

- Visioon võiks kõlada järgmiselt: „Olla Lõuna-Eesti parim juhuvedude korraldaja“.
- Missioon võiks olla „Pakume mugavat ja turvalist sõiduelamust“.

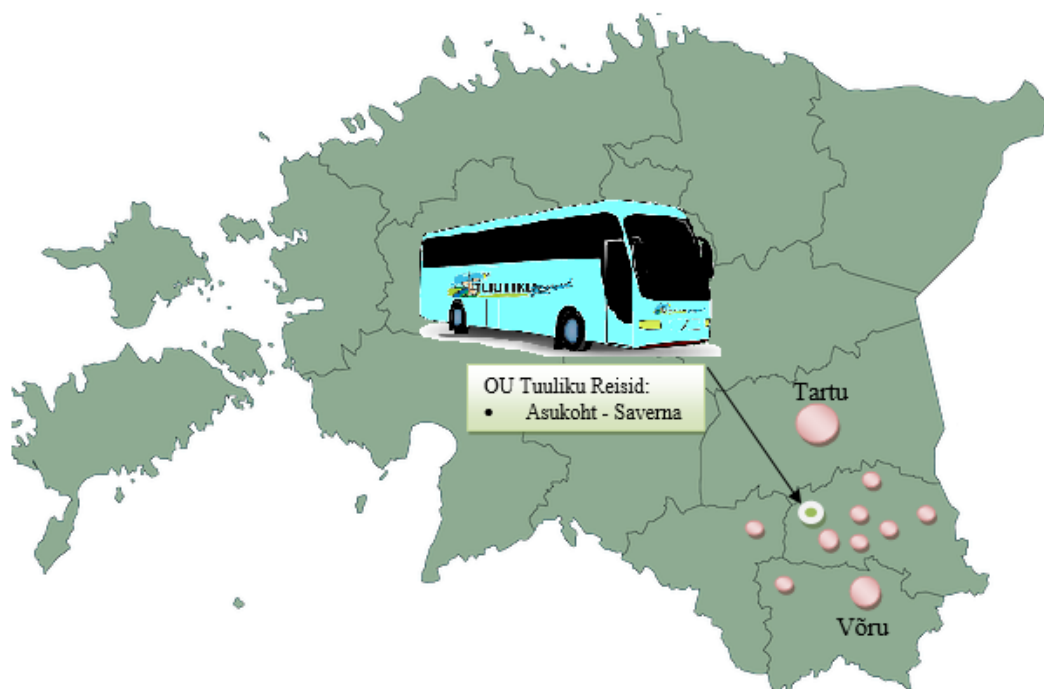
Järgmine samm turundusplaanis on üldeesmärkide sõnastamine. OÜ Tuuliku Reisides sarnaselt missioonile ja visioonile seda tehtud ei ole. Küll aga on juhataja need enda jaoks sõnastanud, kuid mitte kirja pannud. Need võiks kõlada järgmiselt:

- Igakuiselt piisavalt tööd, et bussijuhtidele maksta konkurentsivõimelist palka.
- Leida igale kliendile lahendus ka siis, kui ettevõtte enda bussid juba sõidus.
- Hoida bussid puhtana ja tehniliselt korras.

Pärast eesmärkide püstitamist on järgmiseks sammuks hetkeolukorra analüüs. On tehtud keskkonnanalüüs, kuid seda pole ettevõttes selliselt sõnastatud. Küll aga on läbi mõeldud, millises keskkonnas asutakse ja millised võiks olla ettevõtte tugevused ja nõrkused. Samuti, kus paikuvad kliendid ning mis nende otsuseid enamasti mõjutavad. Lisaks, milline on seis üldiselt bussinduse ja juhuvedude sektoris ning kuidas on olukord ka lähimate konkurentidega.

Üldiselt on bussinduse sektor väga tiheda konkurentsiga. Ettevõtte juhataja oskas intervjuu käigus tuua välja vähemalt 20 teenusepakkujat, kes kõik tegutsevad Lõuna-Eestis. Lisaks äriühingutele tegutsevad turul ka erinevad mittetulundusühingud, kellel on riigi poolt tagatud buss ja kes tänu sellele suudavad pakkuda madalamat hinda.

Ettevõtte sihtturg asub Lõuna-Eestis, seda kinnitab ka autori poolt koostatud, kliendiküsitluse vastuste põhjal koostatud Eesti kaart (vt joonis 7). Ettevõtte teenindab valdavalt Tartu, Võru ja Põlva maakondi. Ettevõtte juhi sõnul on tähtsaks püsiklientide hoidmine, sest valdavalt teenindatakse neid, kuid siiski on ka sõite, kus kliendiks on eraisik või äriühing, keda teenindatakse vaid korra. Turg on ettevõtte juhi sõnul suhteliselt jaotunud, igal bussifirmal on oma kindel kliendibaas. Samas on ka kliente, kes võtavad hinnapakumised mitmelt teenusepakkujalt ja nende puhul saab määravaks ainult hind.



Joonis 7. Kliendiküsitluse põhjal koostatud kaart OÜ Tuuliku Reisi klientidest (autori koostatud).

Järgnevalt kirjeldatakse PEST-analüüsi tegureid, lähtudes intervjuust ettevõtte juhiga:

- Poliitiliselt ollakse kõige haavatavamad riikliku aktsiisipoliitika suhtes. Kõrge kütusehind tähendab suuremaid kulusid ja ka hindade tõusu, mis võib tähendada kõrgemat hinda ka kliendile. Samuti võib see anda eelise konkurentidele, kes asuvad lähemal Läti Vabariigile. Kuna hetkel on Lätis oluliselt odavam diiselmootori hind, saavad sealsed konkurendid ettevõttele sisendit sealt.

- Majandus mõjutab ettevõtte juhi sõnul väga tihedalt bussinduse sektorit. Kui majanduslik seis riigis on hea, saavad lisaraha ka omavalitsused ja koos sellega ka koolid ning muud sellised asutused, mis võimaldavad neil teha rohkem õppe- ja huvireise. Kui majanduse üldseis on halb, on sellel kohene mõju bussindusele, sest kokkuvõttes lõpetab eelisjärjekorras näiteks erinevad ringsõidud ja ekskursioonid.
- Sotsiaalne mõju võib olla nii positiivne kui ka negatiivne. Näiteks toodi välja üldine “roheline mõtteviisi” levik, ühistranspordi propageerimine - et kasutataks vähem autosid ja rohkem busse. Sotsiaalselt negatiivne tegur võiks olla inimeste ränne maalt linna. Kuna tegemist on ettevõttega, mis tegutseb Lõuna-Eestis, on läbi aastate tunda andnud see, et vähese rahvaarvu tõttu suletakse koole ja lasteaedu.
- Tehniliselt võiks ettevõtet mõjutada näiteks gaasi- ja elektribusside turule tulek. Kui gaasibussid on juba Eesti teedel kasutusel, siis elektribussid on veel tuleviku teema. OÜ Tuuliku Reaside juht on ka ise mõelnud gaasi pealt töötava bussi kasutuselevõttu.

Ettevõtte juhataja sõnul praegused turutingimused ei võimalda väikeettevõtetel soetada suuri busse uuena, kuna nende müügihind algab 300 000 eurost. Juhataja sõnul on ka teistel bussindusega tegelevatel väikeettevõtetel sarnane olukord, väikebusse suudetakse liisida, suuri busse mitte. Turul tegutsevad ka eelmise sajandi bussidega sõitvad teenusepakkujad, kes pakuvad madalama hinnaga sõite, mugavusteta ja kulunud bussidega. Seega, konkurentsieelis on olemas nii uute bussidega sõitjatel (mugavused), kuid ka vanade bussidega sõitjatel (hind). Lõuna-Eestis võiks ettevõtte juhi sõnul olla nende konkurentsieeliseks busside suurus. Uuritavas ettevõttes on kasutusel kaks 60-kohalist bussi, tänu millele saab suurte gruppide puhul teha soodsamat hinda, kuna kolme bussi asemel, teeb sama teenuse ära kahe bussiga (väiksem kütuse ja tööjõu kulu). Lisaks üldisele keskkonna analüüsile on koostatud ettevõtte juhi poolt SWOT-analüüs (vt tabel 4).

Tabel 4. Ettevõtte juhi poolt koostatud SWOT-analüüs OÜ Tuuliku Reisides

<div>TUGEVUSED</div> <ul style="list-style-type: none"> • Lai bussipark (suured ja väikesed) • Tugev klienditeenindus • Koostööpartnerid • Hea asukoht • Konkurentsivõimeline hind • Mugavustega bussid • Oma remonditöökoda • Püsikliendid 	<div>NÕRKUSED</div> <ul style="list-style-type: none"> • Vähe uusi kliente • Väike kasum • Sõltuvus kütusehindadest • Tihe konkurents
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentide madal hind • Kiire palgatõus ning suur tööjõukulu • Püsiklientide kaotamine • Kütusehindade tõus • Tööjõu vähenemine <div>OHUD</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Bussipargi laiendamine • Klientide juurdeotsimine • Suurendada reklaami • Suurendada sotsiaalmeedias tegutsemist • Kliendikampaaniad • Busside uuendamine (ökonoomsemaks) <div>VÕIMALUSED</div>

SWOT-analüüsi võimaluste lahter on töö autori hinnangul valesti kirjeldatud - kirjeldatakse tegevusalternatiive, mitte ettevõtte võimalusi. Tegevusalternatiivid peaks turundusplaani koostamisel olema alles järgmine samm ja tulenema SWOT-analüüsist. Käesoleva töö ettepanekute etapis proovib töö autor muuta SWOT-analüüsi korrektseks ja sealt tuletada võimalikud tegevusalternatiivid. Antud peatükis selleks vajadust ei ole kuna pärast SWOT-analüüsi peaks selguma ka ettevõtte ideaalne klient, keda peetakse kõige tähtsamaks ja kellele tahetakse pühenduda ehk looma eeldused turundusstrateegia loomiseks. Seda uuritavas ettevõttes määratletud ei ole. Kuna määratletud pole ka eeldusi turundusstrateegia loomiseks, on selge, et pole loodud ka turundusstrateegiat ja oodatavaid tulemusi.

2.4. Ettepanekud OÜ Tuuliku Reaside turundusstrateegia ja turundustegevuse parendamiseks

2.4.1. Ettevõtte missiooni ja eesmärkide sõnastamine

Järgnevates peatükkides püüab autor koostada turundusstrateegia alused turundusplaani loomiseks, lähtudes kliendiküsitlusest ja intervjuust ettevõtte juhatajaga. Etappide kaupa

töötatakse läbi ka varasemalt kirjeldatud M. McDonaldi turundusplaani koostamine, kuni turundusstrateegia loomiseni.

Kliendiküsitluses uuriti, mis on OÜ Tuuliku Reaside püsiklientide hinnangul ettevõtte tugevad küljed (vt joonis 8). Lähtuvalt nendest vastustest võiks selguda ettevõtte väärtuspakkumine, millega on turul hästi esinenud ja millele keskenduda tulevikus. Sõitudega otseselt seondusid märksõnad „head bussijuhid“, „täpsus“ ja „turvalisus“. Kuid enim toodi välja nii „kiiret teenindust“ kui ka „meeldivat suhtlust“. Seega pigem ettevõtte poolt, mis pole otseselt seotud bussidega, vaid sõitjateveo korraldusega ja tellimustega. Seega võiks kliendianalüüsi vastuste põhjal moodustada visiooni- ja missioonisõnastus, milles peamine rõhk on klienditeenindusel. Need võiks töö autori hinnangul kõlada:

- Visioon: „Olla Lõuna-Eesti kliendisõbralikum juhuvedude korraldaja“.
- Missioon: „Korraldame bussireise vastavalt Teie soovidele“.

HeaHind Täpsus
HeadBussijuhid
KiireTeenindus Turvalisus
MeeldivSuhtlus
Vastutulelikkus

Joonis 8. Sõnapilv Tuuliku Reaside tugevamate külgedest (autori koostatud kliendiküsitluse põhjal).

Kliendiküsitlusest selgus, et üle poolte klientidest tellivad busse lastele ja noortele. Tellijateks on õpetajad, lasteaia kasvatajad ehk teisisõnu, laste eest vastutavad isikud. Seega võiks nende jaoks olla tähtis busside turvalisus, tehniline korrasolek ja kvalifitseeritud bussijuhid. Läbi selle võiks ettevõtte visiooni ja missiooni suunata täpsemalt ühele sihtturule, nendes võiks kõlada vihje turvalisusele ja kindlustundele. Töö autor sõnastaks need järgnevalt:

- Visioon: “Olla Lõuna-Eesti kõige turvalisem ja lastesõbralikum bussivedude korraldaja”.
- Missioon: “Pakkuda turvalist sõitu”.

Autori hinnangul võib aga lastesõbralikkusele rõhumine kaotada püsikliendid, kes ei ole lastega seotud organisatsioonid. Samas tuuakse töö teoreetilises osas välja see, et turundusstrateegia rakendamisel tuleb paratamatult mingist osast turust loobuda, selleks et

spetsialiseerumine saaks toimuda ning sellele turunduse üles ehitada. Kuid, kui tahetakse teenindada täiskasvanuid on ka see võimalik, bussid peaksid jääma täiskasvanulikuks, kuid sõna “turvalisus” peaks töö autori hinnangul missiooni ja visioonisõnastusse jääma. Turvalisuse aspekt oli ka mainitud ettevõtte juhi poolses missioonisõnastuses. Teisena rõhuks töö autor aga ikkagi kliendiküsitluse käigus selgunud “heale teenindusele”. Seega võiks lõplikud autoripoolsed visiooni- ja missioonisõnastused kõlada järgnevalt:

- Visioon: “Olla kõige kliendisõbralikum ja turvalisem bussivedude korraldaja Lõuna-Eestis” .
- Missioon: “Pakume paindlikke lahendusi ja turvalisi bussisõite”

Tuletatud visioonist ja missioonist saab sõnastada ettevõtte üldeesmärgid, mis on McDonaldi turundusplaani koostamisel järgmiseks sammuks. Siinkohal jätab autor paika kaks ettevõtte juhi poolt koostatud eesmärki, kus rõhutaksegi paindlikkusele ja lahenduse leidmisele ning teisena turvalisuse tagamisele.

- Leida igale kliendile lahendus ka siis, kui ettevõtte enda bussid juba sõidus.
- Hoida bussid puhtana ja tehniliselt korras.

Kuid autor lisaks juurde ka otseselt klienditeenindusega seonduva eesmärgi ja bussijuhtide motiveerimise eesmärgi, et tagada hea tase nii tellimuste vastuvõtmisel kui ka teenusepakkumise ajal. Need eesmärgid kõlaks näiteks nii:

- Tagada klienditeenindus tööajal ja erandjuhtude jaoks ka väljaspool seda.
- Saavutada bussijuhtide kõrge motiveeritus ja head suhtlemisoskused.

2.4.2. Keskkonnanalüüs ja SWOT-analüüs

Keskkonnanalüüs on ettevõttes teataval kujul läbi viidud ja seda kirjeldati töö eelmises alapunktis. Järgnevalt toob töö autor välja kliendiküsitlusest selgunud faktoreid ettevõtte makrokeskkonna kohta ja kirjeldab bussinduse sektorit üldiselt, mis võiks kaasa aidata ettevõtte turundusstrateegia välja arendamisel ja anda lisa olukorra analüüsi etapile. Samuti püütakse edasi arendada ettevõtte juhi poolt koostatud SWOT-analüüsi ning läbi selle piiritleda võimalikke tegevusalternatiive.

Kliendianalüüsist selgub, et busside tellimisel peetakse kõige määravamaks teenuse hinda. Lisaks hinnale peetakse tähtsaks ka bussiettevõtte asukohta, bussijuhtide pädevust ja head

teenindust (vt joonis 9). Samas selgus kliendiküsitluse teisest küsimusest, et hinnapakumist enamasti mõnda teise ettevõttesse ei tehta, ollakse püsikliendid ja usaldatakse ettevõtte hinnakirja bussireiside korraldamisel. See näitab klientide lojaalsust antud valdkonnas ja kinnitab eelnevalt öeldud väidet, et bussifirmadel on tavaliselt oma kliendibaas. Turg on teenusepakkujate vahel ära jagatud. Ühe vastaja sõnul ollakse lojaalsed põhjusel, et kui klientidena ollakse lojaalsed, siis on ka ettevõtte lojaalne teenusepakkuja. Töö autor tsiteerib küsitlusest: “Leitakse lahendus ka siis, kui bussid on kinni.” Klient väärtustab seda, et ta ei pea hakkama mujalt bussi otsima, vaid see tehakse ära tema eest. Sellele on ettevõtte juhi sõnul ilmselt kaasa aidanud ettevõtte koostööpartnerite olemasolu.

Hea Teenindus
Busside Mugavused
Bussijuhtide Pädevus
Busside Tehniline Korrasolek
Lojaalsus Kindlustunne Hind Busside Vanus Busside Suurus
Bussitegevõtte Asukoht

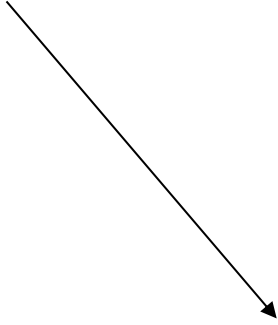
Joonis 9. Sõnapilv klientidele tähtsaimatest teguritest bussiteenuse tellimisel (autori koostatud tuginedes kliendiküsimustiku vastustele).

Bussisõitude pikkus on kliendiküsitluse andmetel umbes pooleks - kliendid sõidavad nii Lõuna-Eesti piires kui ka Eesti piires. Ühel juhul mainiti ka sõitu Baltimaadesse. Ettevõtte juhi sõnul tellitakse sõite ka Riia lennujaama, välismaale sõite on viimasel viiel aastal jäänud vähemaks. Põhjuseks toob ettevõtte juht välja lennupiletite odavnemise, Euroopasse bussiga enam ei sõideta, buss tellitakse kuni lennujaamani. Järelkult pikkade sõitude korraldamisele ja vastavate busside olemasolule turundusstrateegia rõhuma ei peaks.

Kliendiküsitluses uuriti, kas kliendid mõtlevad ka alternatiividele enne bussisõidu tellimist. Vastustest selgus, et paaril korral oli mõeldud rongi ja isiklike autode kasutamise peale. Isiklike autode peale mõeldi siis, kui sõitjaid oli maksimaalselt kahe auto jagu, rongi peale pigem siis, kui kooliõpetaja soovis lastele rongisõitu tutvustada. Seega erilisi alternatiive klientidel peale busside selles sektoris ei ole, ning ettevõtte sellega arvestama ei pea.

Nagu kirjeldati alapunktis 2.3, on ettevõtte juhi poolt koostatud SWOT-analüüs ühe puudusega. Võimaluste lahtris oli kirjeldatud võimalikke tegevusalternatiive ettevõtte edasiseks tegevuseks, kuid see peaks sisaldama hoopis ettevõtte makrokeskkonnast tulenevaid võimalusi ja alles pärast seda saaks formuleerida ettevõtte juhi poolt pakutud tegevusalternatiivid, mis peavad olema kooskõlas ettevõtte turundusstrateegiaga. Sellest tulenevalt koostas autor uue SWOT-analüüsi koos võimalike tegevusalternatiividega (vt tabel 5).

Tabel 5. SWOT-analüüs alternatiivide tuletamiseks OÜs Tuuliku Reisid

Tegevusalternatiivid	Võimalused:	Ohud:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harus toimuv tootearendus (gaasibussid) ▪ Majanduskasv ▪ Ühistranspordi populaarsuse kasv ▪ Ekskursioonide jms rolli tõus õppekavades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurentide madal hind ▪ Kiire palgatõus ning suur tööjõukulu ▪ Püsiklientide kaotamine ▪ Kütusehindade tõus ▪ Tööjõu vähenemine
Tugevused: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lai bussipark (suured ja väikesed) ▪ Tugev klienditeenindus ▪ Koostööpartnerid ▪ Hea asukoht ▪ Konkurentsivõimeline hind ▪ Mugavustega bussid ▪ Oma remonditöökoda ▪ Püsikliendid 	<i>Kasutada intensiivsemalt olemasolevaid suhteid koolide ja lasteaedadega oma väärtuspakkumise selgitamiseks</i>	<i>Kuna kliendiküsitlusest selgus hinna oluline roll ettevõtte valikul, siis kaaluda hinnasoodustusi (püsiklientidele)</i>
Nõrkused: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vähe uusi kliente ▪ Väike kasum ▪ Sõltuvus kütusehindadest ▪ Tihe konkurents 	<i>Kuna praegune turg tundub olevat „ära jaotatud“ on tarvis teha analüüs potentsiaalsete uute turusegmentide tuvastamiseks</i>	<i>Kaaluda gaasibusside eeliseid ja nende kasutusele võtmise plusse ja miinuseid</i>

SWOT-analüüsist tooks töö autor välja esimese võimaliku tegevusalternatiivina tootearenduse ja gaasi pealt töötavate busside kasutuselevõtu, kuna sellega oleks võimalik hinda võrreldes konkurentidega allapoole viia ning seeläbi konkurentsieelis saavutada. Teiseks tegevusalternatiiviks võiks olla hinnasoodustuste kaalumine püsiklientidele, et neid jätkuvalt enda klientidena hoida. Kolmas tegevusalternatiiv võiks olla koolidele enda

väärtuspakkumise selgitamine, näiteks mõne lihtsa reklaamkampaania läbi (jõulukaardid vms). Neljas tegevusalternatiiv kuidas olla üle keskkonnast tulenevatest ohtudest oleks teha analüüs uute võimalike turusegmentide leidmiseks.

2.4.3. Turundusstrateegia ja turunduse eesmärgid

Eelnevalt koostatud etappides pandi paika ettevõtte üldeesmärgid ja see, milline võiks olla ettevõtte suund praegu ja kuhu võiks ettevõtte edasi liikuda. Läbi viidi olukorra hindamine koos keskkonna- ja SWOT-analüüsiga. Ning järgmine etapp M.McDonaldi turundusplaani koostamisel oleks ettevõtte turundusstrateegia paika panemine, ehk see, kuidas käiku viia turunduse eesmäärke selleks, et täita ettevõtte üldeesmäärke.

Intervjuu ja kliendiküsitluse põhjal pani autor paika ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärgid, mis üldkokkuvõttes võiks rõhuda eelkõige turvalisusele ja klienditeeninduse paindlikkusele. Olukorra hindamine näitas seda, et peamisteks klientideks on haridusasutused – koolid ja lasteaiad. Käesoleva töö autor keskendukski turundusstrateegia loomisel ja tegevusalternatiivide paikapanekul just neile. Seega ideaalne klient võiks olla ettevõttes OÜ Tuuliku Reisid lasteaiad ja kooliealised lapsed, busside tellijateks kooliõpetajad. Väärtuspakkumise märksõnad, millele turundusstrateegia peaks rõhuma on turvalisus, kindlus ja paindlikkus busside tellimisel. M. E. Porteri konkurentsikeskkonnast lähtuvalt valiks ettevõttele eristumise liidri strateegia. Eristumine toimub läbi lastele teenuse pakkumise ja turvalisuse loomise, tänu sellele ei saa ettevõtte olla kululiider, kuna selle pakkumine muudaks teenuse ilmselt kallimaks. Hind võibki muutuda läbi selle kallimaks, aga teoorias toodud väärtuspakkumise olemuse kirjelduse juures kinnitatakse, et väärtuspakkumine on vahetustehing, millega ta saab väärtust (antud juhul turvalist teenust), aga ohverdama peab ta selleks raha.

2.4.4. Üldised soovitusel ettevõttele

Antud alapeatükis antakse soovitusi ettevõtte turundustegevuse elluviimiseks, lähtudes kliendiküsitlusest ja autoripoolsest osalusvaatlusest. Kliendiküsitluses uuriti konkreetselt,

mida võiks soovitada OÜ Tuuliku Reasidele, kuidas olla paremini leitav ja edestada konkurente. Järgnevalt tuuakse välja enim kõlanud vastused:

- rohkem reklaami sotsiaalmeedias;
- 40- kohaline buss, mis laiendaks valikut;
- rohkem üldist reklaami - näiteks pakkumised koolidesse;
- mitte muutuda liiga kalliks;
- hoida busse mugavate ja uutena;
- hoida klienditeeninduse kõrget taset;
- hoida bussijuhtide kõrget taset.

Eraldi tooks töö autor välja busside rohelise tooni, millega ettevõtte võiks jätkata. Kliendiküsitlusest selgus, et see oli hästi inimestele meelde jäänud. Samuti kiideti bussidel kasutatud logosid. Töö autor kiidaks ka bussiettevõtte väljatöötatud logo, mis näitab, et täiesti olematu turundusstrateegia ettevõttes pole olnud. Logole oli antud tagamõte, millega taheti kinnistada ettevõtte imidžit klientide teadvuses.

Sotsiaalmeedia peaks saama suuremat tähelepanu, postituste tihedust peaks mitmekordselt suurendama. Näiteks võiks teha klientidega busside juures pilti, tutvustamaks kuhu OÜ Tuuliku Reisid klientidega sõidavad. Viimane soovitus saab toimuda ainult läbi bussijuhtide, neile peaks andma vastavad tööülesanded ja neid vajadusel koolitama. Osalusvaatluse tulemusena tekkis töö autoril ka selline idee, et kuna ettevõtte asub Tartu-Võru maantee ääres, võiks reklaam olla ka selle tee ääres.

Peamine soovitus töö autorilt uuritavale ettevõttele on koostada turunduse eelarve ja turundusplaan täpsete ja realiseeritavate ülesannetega. Töö teoreetilises osas selgitasid mitmed autorid, kui väärtuslik on turundusplaan ja on viga, et palju ettevõtteid seda ei tee.

KOKKUVÕTE

Kõigi ettevõtete jaoks on oluline jõuda klientideni, et oma tooteid ning teenuseid müüa – nii ka väikeettevõtete jaoks, kelle ressursid on sageli piiratumad kui suurte ettevõtete omad. Sellest tulenevalt on oluline oma turundustegevus ning -strateegia korralikult läbi mõelda, et tehtaks õigeid tegevusi. Vastavalt bakalaureusetöö eesmärgile töötaski autor välja turundusstrateegia alused, millele ehitada uuritava väikeettevõtte turundusplaani. Töö koosneb kahest osast, millest esimene on teoreetiline ja viimane empiiriline osa.

Antud bakalaureusetöö teoreetilises osas toodi esmalt välja turunduse ja turundusstrateegia olemus ning selgitati neid mõnevõrra lähemalt. Peamiseks probleemiks väikeettevõtete puhul on see, et paljud ei ole piiritlenud oma turundusstrateegiat - põhjuseks vähesed rahalised ja ajalised ressursid. Kõigepealt peab ettevõtte enda jaoks selgeks tegema, mis on tema väärtuspakkumine ning alles seejärel saab seda hakata klientideni viima. Lisaks selgitati töös M. McDonaldi turundusplaani koostamise etappe ja turundusstrateegia koostamist. Samuti kirjeldati turundusstrateegia rakendamist väikeettevõttes ning analüüsiti probleeme, mis võiksid iseloomustada väikeettevõtete turundust.

Käesoleva töö empiirilises osas analüüsiti OÜ Tuuliku Reisi senist turundustegevust. Vaadeldava ettevõtte näitel läbiti turundusplaani koostamise etapid, milleks olid eesmärgi püstitamine, hetkeolukorra hindamine ja strateegia määratlemine, selgitades seejuures välja, millised osad on ettevõtte juhataja poolt juba tehtud. Lisaks toodi autori poolt välja täiendusi ning ettepanekuid strateegia täiendamiseks, püüdes neid seostada teooriast tuleneva ja kliendiküsitlusest selgunud teesidega.

Järgnevalt tuuakse välja peamised järeldused, mis antud analüüsi tulemusena selgusid:

- Ettevõttes on turundusele küll mõeldud, kuid seda on tehtud ilma pikaajalise sihikuta ning otsese planeerimiseta.
- Peamised kliendid on koolid ja lasteaiad – sellest tulenevalt peab turundusstrateegia loomisel ka selle sihtgrupiga kõige enam arvestama.
- Teenuse hind on küll oluline, kuid samas on klientide jaoks olulised väärtused ka meeldiv koostöö ning kiire teenindus.

- Ettevõtte väärtuspakkumine võiks tugineda küsitluse tulemusena turvalisusele, kindlusele ning paindlikkusele busside tellimisel. Selle eest võiksid kliendid olla valmis tasuma kõrgemat hinda kui konkurentidel.

Autori hinnangul täideti töö eesmärk edukalt - kujundati ettevõttele väärtuspakkumine ja koos sellega ka turundusstrateegia, millele ettevõtte saaks üles ehitada oma edasise turundustegevuse. Lisaks anti kliendiküsitluse vastustest ja autoripoolse osalusvaatluse tulemustest lähtudes ettevõttele üldiseid soovitusi ettevõtte turundustegevuse parendamiseks (näiteks rohkem reklaami sotsiaalmeediasse, bussipargi laiendamine, klienditeeninduse ning bussijuhtide kõrge taseme hoidmine, turunduseelarve- ning plaani koostamine).

Viimaks toob autor välja võimalusi antud töö rakendamiseks ning võimalikus edasi arenduseks. Esiteks on oluline välja tuua, et antud tööd saab kasutada OÜ Tuuliku Reaside järgmise turundusetapi ehk turundusplaani koostamiseks. Töö edasiarenduse võimalusena näebki autor juba reaalse turundusplaani koostamist antud töös välja toodud turundusstrateegia põhjal.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Anderson, J. C., Narus, J. A., Van Rossum, W.** (2013). Customer value propositions in business markets- HBR's 10 Must Reads. Boston: Harvard business review press, lk 113-131.
2. **Bandyopadhyay, S.** (2016). How a Cost-Effective Social Media Plan Can Make a Difference for Small Businesses. *Journal of the Indiana Academy of the Social Sciences*. Vol. 19, No. 1. <https://digitalcommons.butler.edu/jiass/vol19/iss1/4> (10.05.2018)
3. * **Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., Hill, J.** (1995). Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach. Pearson Education, viidatud: **Bodlaj, M., Rojsek, I.** (2014). Marketing in small firms: The case of Slovenia. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, Vol. 16, No. 2, pp. 101-119. http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/viewFile/304/pdf_8 (10.05.2018)
4. **Calin, A.** (2013). What Means Marketing Management in a Competitive Environment. *Research & Science Today*. Vol. 1, No. 5, pp. 188-193.
5. **Day, G. S.** (1994). The capabilities of market-driven organizations. - *The Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 4, pp. 37-52
6. Definition of Marketing. (2013). American Marketing Association. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (11.05.2018)
7. **Fornell, C., Wernerfelt, B.** (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. - *Journal of Marketing research*. Vol. 24, No. 4, pp. 337-346
8. **Fulgoni, G. M.** (2018). Are You Targeting Too Much? Effective Marketing Strategies for Brands. *Journal of Advertising Research*. Vol. 58, No. 1, pp. 8-11.
9. **Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.** (2001). SME marketing in practice. *Marketing intelligence & planning*. Vol. 19, No. 1, pp.6-11. https://www.researchgate.net/publication/235306323_SME_marketing_in_practice?enrichId=rgreq-64444fcac4f94a4e0ddc558f9acb2c2d-

- XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNTMwNjMyMztBUzoxMDQ1MzI2NDYzMDk3MDNAMTQwMTkzMzkzMzk2MA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf (10.05.2018)
10. **Hawlk, K.** (2017). Need Marketing Ideas? Ask Your Target Audience. – *Journal of Financial Planning*. Vol. 30, No. 1, pp. 28-29.
 11. Kanepi Teataja. (Aprill 2018). lk 8.
 12. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Buisness Review*, pp. 1-14.
 13. **Kotler, P., Armstrong, G.** (2010). *Principles of marketing*. Pearson education. https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=ZW2u5LOmbs4C&oi=fnd&pg=PA16&dq=Kotler&ots=BZYkvb5bto&sig=ILup7YLdvbL6SuMtI19-KVoQ_NA&redir_esc=y#v=onepage&q=Kotler&f=false (10.05.2018)
 14. **Kotler, P.** (2003). Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. Eesti Ekspressi Kirjastus. 191 lk.
 15. **Kotler, P.** (2004). A three-part plan for upgrading your marketing department for new challenges. *Strategy & Leadership*. Vol. 32, No.5, pp. 4-9.
 16. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** (2010). Teadlik turundus. Tartu Ülikooli Kirjastus. 342 lk.
 17. Marketing Strategy. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp> (11.05.2018)
 18. **Mereste, U.** (2003) Majandusleksikon II. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus. 644 lk.
 19. Milline on väike ja keskmise suurusega ettevõtte (VKE) ELi mõistes? (2016) Euroopa Liidu Infokeskus. https://elik.nlib.ee/k-v-andmebaas/page/6/?kv_id=384&show_all=1 (09.05.2018)
 20. **Mintzberg, H.** (2000). The rise and fall of strategic planning. Glasgow: Pearson Education. 461 lk.
 21. **McDonald, M. H. B.** (1995). Marketing plans: how to prepare them, how to use them. Third edition. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. 490 lk
 22. **Myler, L.** 2016. Acquiring New Customers Is Important, But Retaining Them Accelerates Profitable Growth. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2016/06/08/acquiring-new-customers-is-important-but-retaining-them-accelerates-profitable-growth/#2adc28be6671> (12.05.2018)

23. **Ohvriil, T.** (2010). Põllumajandusturundus: Teooria ja lisaväärtust loova tootja turundustegevus. Tallinn: Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda, lk 164.
24. OÜ Tuuliku Reaside Facebook. <https://www.facebook.com/O%C3%9C-Tuuliku-Reisid-228775753847877/>
25. OÜ Tuuliku Reaside koduleht. <http://www.tuulikureisid.voog.com/>
26. OÜ Tuuliku Reisid majandusaasta aruanne. (2012).
27. OÜ Tuuliku Reisid majandusaasta aruanne. (2013).
28. OÜ Tuuliku Reisid majandusaasta aruanne. (2014).
29. OÜ Tuuliku Reisid majandusaasta aruanne. (2015).
30. OÜ Tuuliku Reisid majandusaasta aruanne. (2016).
31. OÜ Tuuliku Reisid majandusaasta aruanne. (2017).
32. **Peetri, A.** (2014). Väikefirma 7 peamist turundusviga. – *Director*. Nr 6, lk 22-27.
33. **Peetri, A.** (2014). 8 komponenti, mis on olemas igas töötavas turundusplaanis. – *Director*. Nr 7, lk 40-41.
34. **Perens, A.** (1998). Teenuste marketing. Tallinn: Külim. 168 lk.
35. **Peter, J. P., Olson, J. C.** (2009). Consumer behavior and marketing strategy. Ninth edition. New York: McGraw-Hill/Irwin. 554 lk
36. Porteri konkurentsikeskkonna analüüs. Lääne-Viru Rakenduskõrgkool. <http://www.lvrkk.ee/kristiina/eva/turundusstrateegiad.html> (22.05.2018)
37. **Porter, M. E.** (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*. Vol. 86, No. 1, pp 25-40.
38. **Porter, M. E.** (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, pp 59-78.
39. SWOT Analysis. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (15.05.2018)
40. Value Proposition. Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp> (11.05.2018)
41. Väikeettevõtte plussid ja miinused. (2018). EAS'i koduleht. <https://www.eas.ee/alustav/ettevotjaks-saamise-otsus/vaikeettevotte-plussid-ja-miinused/> (20.05.2018)
42. **Woodruff, R. B.** (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*. Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused: OÜ Tuuliku Reaside juhataja

Kas Tuuliku Reisides on koostatud turundusplaan? Kui ei, siis miks?

Millinst turundustegevust on tehtud Tuuliku Reisides?

Kas ettevõttel on sõnastatud missioon ja visioon? Kui jah, millised need on? Kui ei, millised need olla võiksid?

Kas ettevõttel on sõnastatud eesmärgid? Millised need võiks olla?

Kuidas on olukord üldiselt bussinduse sektoris? Kas tööd on?

Milline on olukord konkurentidega?

Kes on tavaliselt Tuuliku Reaside kliendid?

Kas ettevõttes on läbi viidud keskkonnanalüüs (PEST)?

Kuhu valdavalt sõidud toimuvad?

Milline on Teie eelis konkurentide ees?

Millised võiks olla ettevõtet mõjutavad majanduslikud mõjurid?

Millised võiks olla ettevõtet mõjutavad sotsiaalsed mõjurid?

Millised võiks olla ettevõtet mõjutavad poliitilised mõjurid?

Millised võiks olla ettevõtet mõjutavad tehnilised mõjurid?

Kas ettevõttes on läbi viidud SWOT- analüüs?

Lisa 2. Küsitluse vorm

Tere! Mina olen Hendrik Varul ja koostan Bakalaueruse tööd teemal „Turundusstrateegia kujundamine OÜ Tuuliku Reisides.“ Küsitluse teemaks on Tuuliku Reisi klientide kliendianalüüs ja see toimub läbi telefoni. Valikvastustetega küsimustele võib olla ka rohkem kui üks vastus. Kui valikvastustes ei ole Teile sobivat varianti, võite öelda endale sobivaima variandi. Avatud küsimustele vastata oma sõnadega. Küsitlus on anonüümne. Küsitlustele vastamiseks kulub ca 10 minutit.

Kes on sihtgrupp, kellele Teile bussi tellite? (Õpilased, sportlased, töötajad, muu)

.....

Kus Teile asutus paikneb?

.....

Kui tihti bussi vajate?

- Aastas 1 korra
- Aastas 2 korda
- Aastas 3-4 korda
- Aastas 5-6 korda
- Kord kuus
- Ei oska öelda

Kas tellimusega on määratud grupi liikmete vanuseline koostis:

- Jah
- Ei (grupp koosneb erineva vanusega inimestest)

Kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt, siis milline on grupiliikmete vanus, kellele kõige sagedamini buss tellitakse?

- Kuni 7 aastased
- 7- 12 aastased
- 13-18 aastased
- Täisealised
- Pensionärid

Kui suur on grupp, kellele tavaliselt bussi vajatakse?

.....

Lisa 2 järg

Kui pikad on tavaliselt Teie grupi sõidud?

.....

Millistele alternatiividele mõtlete enne bussi tellimist?

- Sõita ise mitme autoga
- Rong
- Muu.....
- Ei mõtle alternatiividele

Mis on Teie puhul määravaks bussi tellimisel? Valida 3 tähtsamat, tähtsaimast alates ära nummerdada punktiirjoonele (nr 1. kõige tähtsam 2. teine tähtsuselt).

- Hea teenindus
- Hind
- Bussiettevõtte asukoht
- Busside mugavused (mikrofon, USB-laadijad, wifi)
- Busside suurus
- Busside vanus
- Bussijuhtide pädevus
- Busside tehniline korrasolek.....
- Muu _____

Mitmele transpordiettevõttele teete hinnapäringu enne sõidu tellimist?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Rohkem kui 5-le

Missugused on teenuse pakkujad, keda sagedamini kaalute?

.....

.....

Lisa 2 järg

Kui pikalt olete olnud Tuuliku Reaside klient?

- Vähem kui aasta
- 1-2 aastat
- 2-4 aastat
- 4-6 aastat
- Üle 6 aasta
- Ei mäleta

Kuidas olete leidnud OÜ Tuuliku Reaside kontakte?

- Koduleht
- Logod ja telefoninumbrid bussidel
- Reklaami kaudu
- Tuttava soovitus
- Muu

- Ei mäleta

Milline värv meenub seoses OÜ Tuuliku Reaside nimetamisega?

.....

Kui tekib vajadus bussi tellida, kuidas olen saanud OÜ Tuuliku Reaside

kätte?.....

Millised on Teie hinnangul OÜ Tuuliku Reaside tugevused?

.....

.....

Mida soovitada Tuuliku Reasidele? Kuidas olla paremini leitav? Kuidas edestada konkurente? Kuidas saada Teie, kui kliendi, eelistust?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tänud vastamast!

Lisa 3. OÜ Tuuliku Reaside autoremonditöökoja reklaam ettevõtte teeninduspiirkonna kohalikus ajalehes



**TUULIKU REISIDE
AUTOREMONDI-
TÖÖKODA**

- DIAGNOSTIKA
- SILLASTEND
- KEEVITUSTÖÖD
- VÄRVITÖÖD
- AUTO HOOLDUS
- REHVITÖÖD (KA SUURED AUTOD)

TRANSPORDIKS OLEMAS TREILERHAAGIS (1500 KG)
ABI PAKUME KA RASKETEHNIKA REMONTIMISEL!

Rohkem informatsiooni:
info@tuulikureisid.ee
+372 58 505 885

Saverna
Kanepi Vald
Põlvamaa



Allikas: Kanepi Teataja

Lisa 4. Tuuliku Reaside logo

Allikas: (Tuuliku Reaside koduleht 2018)



Mina, Hendrik Varul
sünniaeg 12.12.1995,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö
„Turundusstrateegia kujundamine väikeettevõttes OÜ Tuuliku Reisi“,

mille juhendaja on Tiiu Ohvri,

- 1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,
- 1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja
- 1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks pärast tähtajalise piirangu
lõppemist

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

- 2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
- 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor _____
(allkiri)

Tartu, 24.05.2018

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

(juhendaja nimi ja allkiri)

(kuupäev)